

PEDRO ZANON VOSS

**A ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS COMO INSTRUMENTO DE
GESTÃO**

CURITIBA

2011

PEDRO ZANON VOSS

**A ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS COMO INSTRUMENTO DE
GESTÃO**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios 2010.

Orient.: Prof.Dr. Vicente Pacheco.

CURITIBA

2011

RESUMO

Voss, Pedro. A Atividade de Relações Públicas como Instrumento de Gestão. Este trabalho apresenta definições, exemplos e a importância da atividade de Relações Públicas como instrumento de gestão de negócios. O estudo busca analisar as Relações Públicas no âmbito global, como uma estratégia de comunicação, com o objetivo de discutir e analisar a necessidade de aprofundamento sobre o tema. A metodologia baseia-se na abordagem de conceitos, estudos de caso, modelos de pesquisa e análises sobre a visão administrativa das Relações Públicas. O trabalho contextualiza a prática e a relevância das Relações Públicas no cenário atual, além de apontar as funções da atividade em organizações multinacionais e suas complexas redes de relacionamentos. Também enfoca o poder da atividade quando realizada por governos e sua importante ligação com a cultura e valores sociais em busca da compreensão mútua entre as organizações e seus públicos. Analisando a influência da globalização e a tendência de expansão organizacional, este trabalho busca compreender a atividade de relações públicas como ferramenta de gestão, em um cenário atual.

Palavras-chave: Relações Públicas; Multinacionais; Comunicação; Gestão de negócios.

SUMÁRIO

Resumo	3
1. Introdução.....	7
2. Relações Públicas e seus aspectos	9
2.1 Conceitos.....	9
2.2 Atividades do profissional	12
2.3 Cultura.....	15
2.4 Cultura Organizacional	16
2.5 Comunicação Organizacional	18
2.6 Administração e as Relações Públicas.....	20
2.7 Missão Corporativa.....	21
2.8 Públicos Estratégicos	22
2.9 Relações Públicas e Marketing	24
3. Relações Públicas como instrumento de Gestão 3.1 Multinacionais.....	29
3.2 Estudo de Caso “KFC”	34
3.3 Governos.....	36
3.4 Estudo de Caso “United Fruit Company”	39
3.5 Turismo.....	40
3.6 Estudo de Caso “Disney”	41
3.7 Esportes.....	41
4. Conclusões	46

1. Introdução

A crescente globalização fez com que o mercado se expandisse. Com a evolução dos meios de comunicação, pessoas, idiomas, culturas e sistemas econômicos estão cada vez mais próximos. Dentro deste contexto, grandes organizações não podem viver isoladas. É o que ocorre com a internacionalização das empresas, processo que vem se intensificando com o passar dos anos.

Com a globalização das economias e a internacionalização dos negócios, os mercados estrangeiros se tornaram alvos estratégicos para as empresas com base doméstica. A internacionalização das empresas, quer seja através da expansão de suas operações para os mercados externos, quer seja através da aquisição de insumos, componentes e/ou bens acabados, parece ter se tornado uma questão ligada a própria sobrevivência das organizações em mercados cada vez mais competitivos.

Sabemos que há uma crescente globalização da economia, com tendências econômicas que criam mais incentivos para as empresas operarem de forma ampla, tendo condições de competitividade. Aliado a isso, as necessidades de uma administração regida pela união de equipe, que por si, exige cada vez mais que os profissionais tenham uma estratégia de trabalho diferenciada, e que conheçam o mundo à sua volta, acompanhando as constantes mudanças que estão ocorrendo, a cada dia, se torna mais necessária. Assim se deve ter uma visão global do que é uma administração inteligente e para isso é necessário entender e superar alguns pontos de divergência que surgem dentro de uma empresa, para superando-os alcançar o tão almejado sucesso empresarial.

Uma das maiores dificuldades de gestão das empresas do mundo inteiro é conseguir que todo o corpo profissional opere de forma alinhada com o pensamento estratégico da diretoria e da presidência da empresa. Torna-se cada vez mais difícil encontrar modelos adequados de gestão e de comunicação que mantenham todo o time agindo de forma alinhada com as metas estratégicas da organização.

As organizações multinacionais, inseridas no contexto global de internacionalização, ampliam suas redes de relacionamentos atingindo públicos

internacionais de diferentes línguas, hábitos e cultura. A busca de uma compreensão mútua entre a matriz e a filial de uma organização leva valores e objetivos definidos por uma empresa para fora de seu país de origem, estabelecendo relações com públicos de outras nações. Da mesma forma que é necessário saber se relacionar com um novo tipo de público, também é preciso que os valores, a missão e o objetivo da empresa não se percam no processo de internacionalização. Para isso é vital que a empresa se adapte a novos valores culturais (CURTIN e GAITHER, 2007). É nesse contexto que a atividade de Relações Públicas se torna fundamental.

Esta monografia tem como objetivo pesquisar ações desenvolvidas pela atividade de Relações Públicas, analisando-a como uma ferramenta de comunicação e gestão de negócios.

Para tal, busco evidenciar a importância da atividade nas empresas multinacionais, na transmissão e adaptação às novas culturas e valores, nos objetivos organizacionais, nas formas de administração, nos governos, em políticas de relacionamento com seus públicos e suas implicações no esporte e turismo.

A metodologia da pesquisa baseia-se na revisão bibliográfica. Também consiste no levantamento de dados secundários como artigos e pesquisas que possam auxiliar na análise do tema e três estudos de caso para exemplificar algumas ações de Relações Públicas.

2. Relações Públicas e seus aspectos

2.1 Conceitos

De acordo com a Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP)¹ a atividade de Relações Públicas pode ser entendida como:

“O esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente, entendendo-se por grupos os acionistas, clientes, fornecedores, governo, indústria, escolas, financiadores, etc.”

Segundo comentários de Andrade (1993) sobre a definição da Associação Brasileira de Relações Públicas, torna-se evidente a mutualidade de entendimento entre uma organização com seus diversos públicos assim como a característica de função administrativa que é dada à atividade de Relações Públicas. Andrade (1993) destaca os três elementos fundamentais da atividade que são: A informação dada ao público, a edificação e o esforço para ajustar as atitudes e ações de uma instituição com o seu público e do público com a instituição.

Outra definição que enfoca a função administrativa das Relações Públicas, segundo Andrade (1993, p.33), citada e aceita nos Estados Unidos, é a do casal Griswold, EUA, (1947).

"Relações Públicas são uma função administrativa por meio da qual se avaliam as atitudes públicas, se identificam as diretrizes e os procedimentos de um indivíduo ou de uma organização com o interesse público e se executa um programa de ação com o objetivo de angariar a compreensão e a aceitação pública em favor daquele indivíduo ou daquela organização".

Para Lanhez, (1994) Relações Públicas também estão atreladas à organização e ao interesse público. Segundo o autor, o sucesso de uma empresa está cada vez mais condicionado à sua capacidade de gerar para si atenção positiva, ações de boa vontade e o apoio de todos os segmentos do público com os quais interage. Buscando atingir objetivos empresariais, surge a atividade de Relações Públicas. O mercado global competitivo e acirrado obriga

¹ www.abrpnacional.com.br

grandes empresas a criarem mecanismos e processos efetivos que permitam um posicionamento e uma imagem perante seus diversos públicos. Buscando entendimento, compreensão, participação e fidelidade, a atividade de Relações Públicas, como ferramenta do processo de comunicação, visa identificar a organização perante seus diferentes públicos.

Harlow (1976, p.36) afirma que Relações Públicas é uma função de gerenciamento distinta que visa o auxílio das linhas de comunicação, entendimento, cooperação e aceitação entre uma organização e seus públicos. Além disso, para Harlow (1976), Relações Públicas também envolve a administração de problemas, auxiliando a administração a caminhar ao lado de mudanças como uma forma de antecipar tendências. Também faz uso da pesquisa na definição da comunicação ética, sendo esta a sua principal ferramenta de trabalho.

Seguindo a linha de definições da atividade de Relações Públicas que englobam o gerenciamento, Moss e Warnaby (1997, p.11) afirmam que “as Relações Públicas são vistas como uma atividade amplamente funcional. Esta é, além disso, a forma com que alguns administradores continuam a visualizar sua utilidade”.

Para Kunsch (2003, p.103) enquanto função administrativa, as Relações Públicas “visam atingir toda a organização, efetuando as articulações necessárias para a interação entre setores, grupos, subgrupos etc”. Kunsch (2003) também argumenta sobre uma visão institucional das Relações Públicas. A autora afirma que “o importante, para uma organização social, é a integração de suas atividades de comunicação em função do fortalecimento de seu conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a todos os seus públicos” (KUNSCH, 2003, p. 112). Portanto as “Relações Públicas possuem uma forma administrativa de atuar, levando a acionar forças e a coordenar trabalhos em função dos objetivos e necessidades da organização, visando as reações dos públicos e da opinião pública, seguindo um planejamento de ações” (KUNSCH 2003, p.185).

De acordo com Kunsch (2003, p.103), em sua função estratégica de gestão de comunicação, a atividade de Relações Públicas age “em busca de confiança mútua, construindo credibilidade e valorizando a dimensão social da

organização”. Posicionando valores, construindo a identidade e a imagem da organização.

Ainda em uma perspectiva de gerenciamento, Moss e Warnaby (1997) afirmam que o processo de Relações Públicas é amplamente funcional, permitindo que opere na interface da organização e no meio ambiente, trazendo perspectivas dos públicos no processo de elaboração de estratégia para tomada de decisão, e ainda, gerenciando o processo de comunicação junto aos públicos interno e externo na implementação das estratégias corporativas pré-estabelecidas, informando sobre as intenções da empresa.

Os autores afirmam que “as Relações Públicas são vistas como uma atividade amplamente funcional. Esta é, além disso, a forma com que alguns administradores continuam a visualizar sua utilidade”. (MOSS; WARNABY, 1997, p.11 e p.61).

Estas são algumas citações que demonstram a posição e a função estratégica das Relações Públicas dentro do âmbito empresarial. Simões (2001), afirma trazer “um olhar renovador posterior e mais específico sobre a teoria que define conceitualmente a atividade de Relações Públicas como Gestão da Função Organizacional Política” (SIMÕES, p.13). Para Simões a atividade de Relações Públicas é a Gestão da Função Política visando à ação favorável dos públicos ao objetivo da organização.

O Conselho Regional de Relações Públicas (Conrerp)² do Estado de São Paulo define a atividade como:

“uma filosofia corporativa e uma função de direção, de caráter permanente, planejado e regular, que parte do pressuposto de que a boa vontade da opinião pública é fundamentalmente importante para a vida de qualquer empresa, pessoa, entidade ou órgão governamental. Essa atividade visa quatro pontos básicos:

- Conhecer e analisar as atitudes da opinião pública a respeito de sua empresa;
- Recomendar meios e modos pelos quais a empresa possa satisfazer os anseios da opinião pública;
- Informar a opinião pública sobre a satisfação de seus anseios por parte da empresa;
- Promover a imagem da empresa e de seus produtos e serviços junto à opinião pública.”

Portanto, as ações e práticas de relações públicas visam integrar uma organização e seus públicos, construindo uma imagem favorável perante a

² www.conrerp2.org.br

opinião pública e auxiliando a gestão administrativa da empresa nos processos comunicativos.

O termo “Relações Públicas” é polissêmico, pois apresenta diversos significados. As definições da expressão “Relações Públicas” variam constantemente. O significado abrange por si só um processo, uma atividade, um profissional, uma disciplina, uma função, um cargo ou uma profissão. Com a variação das definições conceituais da atividade, torna-se necessária uma análise e compreensão das funções relacionadas à atividade de relações públicas.

2.2 Atividades do profissional

O Conselho Regional de Relações Públicas de São Paulo define as atividades básicas e específicas do profissional de Relações Públicas, dividindo-as em cinco grandes segmentos: Assessoria e Consultoria; Planejamento; Execução; Avaliação e Pesquisa.

Segundo o CONRERP, as principais atribuições que compõem a função de um profissional da área de Relações Públicas, citados acima, são:

- Assessoria e consultoria: "Sugerir políticas de Relações Públicas, publicidade institucional, relações industriais, políticas de apoio ao marketing e no tratamento com os diversos setores da opinião pública".

- Na área do planejamento: "Elaborar planos de campanhas e operações de Relações Públicas, planejar campanhas institucionais de publicidade, selecionar pessoal para a execução dos programas, apresentar e explicar os programas à direção".

- Na área de execução: "Divulgação jornalística externa, comunicação entre empresa e seus públicos, eventos e promoções especiais, gerência de assuntos públicos".

- Na área de avaliação: "Avaliar, com técnicas de pesquisa e análise, os resultados dos trabalhos de Relações Públicas desenvolvidos".

- Na área de Pesquisa:

"Promover pesquisas de opinião pública e analisar resultados. Analisar recortes de Imprensa, realizar entrevistas com líderes de opinião, analisar correspondência, definir os públicos-alvo da empresa, promover e analisar resultados de pesquisa

de leitura, elaborar calendários de eventos, promover e analisar pesquisa de audiência, detectar situações da empresa que possam afetar sua imagem junto à opinião pública”.

As funções da atividade de Relações Públicas estão também expressas no decreto nº 63.283, de 26/09/1968. De acordo com o decreto são funções do Relações Públicas:

- "a) orientação de dirigentes de instituições públicas ou privadas na formulação de políticas de Relações Públicas;
- b) promoção de maior integração da instituição na comunidade;
- c) informação e a orientação da opinião pública sobre os objetivos elevados de uma instituição;
- d) assessoramento na solução de problemas institucionais que influem na posição da entidade perante a opinião pública.
- e) planejamento e execução de campanhas de opinião pública;
- f) consultoria externa de Relações Públicas junto a dirigentes de instituições;
- g) ensino de disciplinas específicas ou de técnicas de Relações Públicas". (decreto nº 63.283, de 26/09/1968).

As funções estipuladas pelo CONRERP complementam o papel do profissional de Relações Públicas apresentado pelo decreto, pois especificam as ferramentas de comunicação organizacional que o profissional deve utilizar.

De acordo com Wey (1988), além da comunicação organizacional, o profissional de Relações Públicas comanda a comunicação institucional, tendo como principais atividades: “planejar, implantar e desenvolver o processo total da comunicação institucional da organização como recurso estratégico de sua interação com seus diferentes públicos”, (WEY, 1988, p.127). Para o autor, tais atividades são desenvolvidas com o objetivo de gerar um conceito favorável sobre a organização que reflita no público o sentimento de credibilidade e boa vontade para com a organização, suas atividades e seus produtos.

Kotler (1998) afirma que os departamentos de Relações Públicas desempenham cinco atividades:

- “ 1- Relações com a imprensa. Divulgar notícias e informações favoráveis sobre a organização. 2- Publicidade de produtos. Empreender vários esforços para divulgar produtos específicos. 3- Comunicações corporativas. Promover a organização com comunicações internas e externas. 4- Lobbying. Trabalhar junto a legisladores e órgãos governamentais visando à aprovação ou ao veto a legislações e regulamentações. 5- Aconselhamento. Orientar a administração sobre assuntos públicos, posição e imagem da empresa. Isso inclui envolver-se quando a falha de um produto abala a credibilidade da organização.” (KUTLIP, SCOTT M., 1997, citado por KOTLER, 1998, p.586, 587).

As atividades desempenhadas pelos departamentos de Relações Públicas, segundo Kotler (1998), condizem com as funções do profissional apresentadas anteriormente. Envolvem relações com a imprensa, divulgação, comunicação corporativa, relações com seus públicos, opinião pública, gestão da comunicação entre outros.

Kotler (1998, p.589) afirma que as Relações Públicas efetuam a comunicação corporativa. Para isto, o profissional faz uso de ferramentas. Para o autor as principais ferramentas das Relações Públicas são: publicações, eventos, notícias, palestras, atividades comunitárias e mídia de identidade corporativa. O autor elucida a importância das ferramentas e seus propósitos de utilização pelas empresas:

- Publicações: Ao confiar em materiais de comunicação para atingir e influenciar seus públicos inclui-se “relatórios anuais, livretos, artigos, materiais audiovisuais, newsletters e revistas de empresas” (KOTLER, 1998, p.589). Matérias audiovisuais e de multimídia vem se tornando ferramentas de promoção muito importantes.

- Eventos: “Empresas podem chamar a atenção para novos produtos e atividades ao organizar eventos especiais” (KOTLER, 1998, p.589). Podem ser entrevistas coletivas para a imprensa, seminários, excursões, exposições, concursos e competições, aniversários e patrocínios esportivos e culturais que atingirão públicos-alvo.

- Notícias: Uma das principais atribuições do Relações Públicas é encontrar ou elaborar notícias favoráveis sobre sua empresa, produtos e funcionários. Para Kotler (1998, p.589) “a geração de notícias exige a habilidade para o desenvolvimento de uma história bem pesquisada e redigida em forma de press release”. Além de habilidades de marketing e comunicação interpessoal.

- Palestras: “São outra ferramenta para gerar publicidade sobre o produto e a empresa” (KOTLER, 1998, p.589).

- Atividades comunitárias: “As empresas podem melhorar sua imagem pública contribuindo com dinheiro e tempo para causas sociais [...]; Denominado Marketing relacionado às causas sociais, ele vem sendo usado crescentemente por empresas para construir imagem pública favorável” (KOTLER, 1998, p.589).

- Mídia de identidade corporativa:

“Em uma sociedade sobrecarregada de veículos de comunicação, as empresas precisam competir pela atenção do público. Eles devem esforçar-se para criar uma identidade visual que seja imediatamente reconhecida pelo público. Elas devem esforçar-se para criar uma identidade visual que seja imediatamente reconhecida pelo público. Ela é transmitida por logos, materiais de escritório, livretos, marcas, formulários, cartões de visita, edifício e uniformes.”(KOTLER, 1998 p.589).

Todas as definições e funções das Relações Públicas apresentadas visam o entendimento da atividade. Para compreendermos Relações Públicas e Relações Públicas Internacionais como um todo, é necessário compreender o termo “cultura”, pois a atividade de Relações Públicas está relacionada com aspectos culturais, sua prática em nações globais e com o processo de internacionalização de uma empresa. O reconhecimento das diferenças culturais torna-se fundamental para a compreensão e prática da atividade.

2.3 Cultura

A compreensão de cultura é fundamental para entendermos o comportamento e o relacionamento dos indivíduos dentro de um contexto, sobretudo dentro de uma organização.

De acordo com Marchiori “a evolução do conceito de cultura proporciona uma base para entendermos o surgimento da concepção de cultura organizacional.” (2006, p.53). Atualmente a percepção de cultura se refere a questões de identidade, subjetividade, sexo, sujeito, estrutura, transformações sociais, impactos e inovações tecnológicas. A análise do termo “cultura” revela sua proximidade com fenômenos de interação social dos indivíduos, guiando suas ações no convívio diário.

“Nós não observamos uma cultura, uma vez que esta palavra denota não uma realidade concreta, mas uma abstração e, como costumeiramente usada, uma abstração vaga. Porém, uma observação direta nos revela sim que os seres humanos estão ligados por uma rede complexa de relações sociais. Uso o termo ‘estrutura social’ para denotar esta rede de relações que existem de fato” (MOORE, 1996, p.145).

A cultura não é a junção de características isoladas mas sim um fenômeno próprio, complexo e inter-relacionado com as experiências próprias e as relações sociais de cada indivíduo. Cultura é um tema ao qual são atribuídos diversos significados e diferentes enfoques, cuja definição não é unânime. Para

Motta e Caldas (1997), a cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições.

Estudos, como os de Marchiori, expressam a tese de que a cultura é um fenômeno próprio e distinto do indivíduo, da sociedade ou do organismo. Segundo Marchiori (2006), a cultura provém do entendimento de processos históricos específicos que demonstram a existência de uma cultura única. Assim, justificamos o porquê da definição de cultura ser analisada como um fenômeno de vida própria relacionada a um determinado contexto.

De acordo com Hofstede (1991) o conceito de cultura inclui diversas atividades:

“Na antropologia social, “cultura” é a palavra que engloba todos aqueles padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos... Ela inclui não apenas as atividades consagradas a refinar a mente, mas também todas as atividades simples e ordinárias da vida: cumprimentar, comer, mostrar ou esconder emoções, manter uma certa distância física dos outros, fazer amor, ou manter a higiene do corpo” (HOFSTEDE 1991, p.21).

Cultura é fruto de interações e da vida social, é um fenômeno coletivo, próprio do ser humano e de suas relações interpessoais, podendo ser percebida no comportamento individual. É o sentimento utilizado para interpretar e gerar o comportamento e as relações sociais. Para estudar e esboçar seu significado é preciso inseri-la na estrutura social, como por exemplo, nas organizações e nos processos históricos que, de acordo com Marchiori (2006, p.62), devem ser analisados e associados à estrutura social e às contingências históricas.

2.4 Cultura Organizacional

Para Morgan (1986), vivemos em uma sociedade organizacional onde as organizações influenciam profundamente a vida do homem.

As organizações são parte da vida social dos indivíduos. Tanto nas organizações quanto em qualquer fenômeno social, existe a interação humana. Assim como os indivíduos, as organizações possuem uma identidade cultural própria, moldada através de sua história e pelos indivíduos que a constituem.

“Organizações são feitas de diferentes ocupações e profissões, diferentes classes sociais e gêneros, e são talvez propagadas em diferentes áreas geográficas. Tudo isso pode formar a base de subculturas distintas e contraculturas que competem para a definição da realidade da organização” (FINCHAN e RHODES, 1992, p.420).

Para Morgan (1986), as sub-culturas surgem naturalmente, formadas por grupos que possuem sistemas de valores diferentes entre si:

“sempre podem surgir porque membros da organização têm lealdades divididas. Nem todos estão completamente comprometidos com a organização em que trabalham. As pessoas podem desenvolver práticas subculturais específicas como forma de acrescentar sentido às suas vidas” (MORGAN, 1986, p.131).

O comportamento distinto e peculiar de cada um dos indivíduos da empresa e suas diferenças individuais reforçam a idéia de que o recurso humano é o mais valioso dos recursos. A compreensão da cultura e das sub-culturas auxilia no entendimento da organização e, conseqüentemente, no rumo das mudanças e no planejamento de ações.

“Uma organização poderia então ser estudada como uma cultura descobrindo-se e sintetizando suas regras de interação e interpretação sociais, como reveladas no comportamento que elas moldam. A interpretação e interação social são atividades de comunicação, portanto a cultura poderia ser descrita pela articulação de regras de comunicação” (SCHALL 1983, p. 559).

Esta visão de Schall apresenta um conceito de cultura diretamente relacionado à prática da atividade de comunicação. Segundo o autor, é por meio da comunicação que os indivíduos aprendem a cultura e as regras de uma empresa, formando a hierarquia e a arquitetura social da mesma.

Para Marchiori (2006, p. 82), é preciso que ocorra a construção de significados e da comunicação para que haja uma cultura organizacional. Seu objetivo é representar e explicar os significados que os seres humanos criam para eles próprios através da interação social. Desta forma, o diálogo se torna essencial, construindo relacionamentos e gerando significados. “Cada cultura é única e isso deve ser fortemente considerado por aqueles que representam, percebem e interpretam uma organização” (MARCHIORI, 2006, p.83).

O conceito de cultura organizacional, de acordo com Castoriadis, citado por Freitas (1997, p.294), assim como a maioria das definições de cultura organizacional, reforça a idéia de que a mesma emerge da interação social dos membros de uma organização (relações internas), sendo criada através da assimilação e compartilhamento de valores, sistemas e crenças pelos funcionários da organização.

“Cultura organizacional é construída e reconstruída nas relações cotidianas dentro da organização, que são expressas em termos de valores,

normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, e colocando a organização como a fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros” (CASTORIADIS, citado por FREITAS, 1997, p.294).

Organizações criam sua imagem através de suas ações, ou seja, a cultura organizacional transmite os valores da empresa e constrói sua identidade, agindo como uma ferramenta da comunicação organizacional e das Relações Públicas.

2.5 Comunicação Organizacional

Para Marchiori (2006, p.145), “Ao abordar o tema comunicação organizacional primeiramente devemos pensar em planejamento e processos de gestão, pois são essas ações que determinam as estratégias”. Segundo a autora, a gestão estratégica da comunicação organizacional exige que o profissional da área de comunicação se adapte de forma estratégica em relação ao ambiente organizacional em que está inserido, pois “a estratégia de gestão é totalmente responsável pela forma com que a organização se adapta ao seu ambiente e satisfaz as pessoas”. (MARCHIORI, 2006, p.145).

Portanto, a estratégia de gestão deve ser cuidadosamente escolhida, levando-se em consideração a análise do ambiente organizacional como um todo, abrangendo desde seus públicos aos valores, objetivos e metas da organização. Uma das ferramentas estratégicas de gestão da comunicação é a atividade de Relações Públicas.

De acordo com Marchiori:

“O tema estratégico nas organizações está ligado à efetiva adaptação da organização com seu ambiente por meio do tempo, entendendo por estratégia a utilização dos meios adequados para atingir os resultados desejados, melhorando a capacidade total de planejamento da organização para que possa continuar a adaptar-se com sucesso aos tempos”. (MARCHIORI, 2006, p.145.146).

A adaptação da organização com seu ambiente diz respeito à prática de Relações Públicas. Já pela ótica de Fisher (1978, p.252), torna-se necessário à organização observar como expandir a capacidade dos canais dos sistemas de comunicação para que a mesma possa ser trabalhada em sua plenitude. A

evolução da comunicação está diretamente relacionada ao desenvolvimento de uma organização. Vista como um processo de sustentação para a organização, todas as dimensões da comunicação são indispensáveis ao seu gerenciamento.

O pensamento de Fischer, do ano de 1978, é similar ao de Marchiori, de 2006. Ambos entendem a necessidade da comunicação para a evolução, estratégia e adaptação das empresas ao ambiente.

Marchiori (2006, p.128) diz que “na realidade, é preciso saber como as organizações utilizam a informação para construir significados, criar conhecimentos e tomar decisões”. Esta dimensão da comunicação é fundamental para o gerenciamento das organizações.

Seguindo a referência de Putnam e Cheney (1990, p.39), a comunicação organizacional cresceu fundamentada nas perspectivas de público, persuasão e pesquisa de relações interpessoais, atributos estes utilizados na prática de Relações Públicas.

Já para Deetz (2001, p.3), citado por Marchiori (2006, p.150), além de definir comunicação organizacional “é necessário identificar o que pode ser visto ou que somos capazes de fazer quando pensamos em comunicação organizacional por causa das diferentes formas que esta apresenta”.

De acordo com Scroferneker, (2000, p.1), a comunicação organizacional “abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos”.

Kunsch (1997) acredita na comunicação organizacional como principal ferramenta na consolidação da imagem de uma empresa, atuando de forma estratégica na organização:

“Cada vez mais se evidencia o fato de que a comunicação organizacional como um todo, incluindo a institucional, a mercadológica e a interna, é o melhor caminho para formar e consolidar um bom conceito para empresas, produtos e serviços. A comunicação integrada passa a ser uma arma estratégica para a sobrevivência e o desempenho de uma organização em uma realidade complexa e que se altera de forma muito rápida” (KUNSCH, 1997, p.149).

Grunig (2003, p. 74) defende que as organizações são eficazes somente “quando almejam e realizam objetivos que são relevantes para seus interesses e os de seus públicos estratégicos”. Assim, as Relações Públicas colaboram para a efetividade organizacional construindo relacionamentos com seus diversos públicos em busca de seus objetivos empresariais.

2.6 Administração e as Relações Públicas

A atividade de Relações Públicas possui grande influência no planejamento estratégico das organizações, na definição de seus objetivos, missão, visão e planos de ação. A atividade é fundamental para o intercâmbio de informações, cultura e administração empresarial. A seguir, veremos o papel das relações públicas no processo de administração.

Tomando-se como referência as definições encontradas na Enciclopédia Mirador Internacional (1981), têm-se administração como a ciência, técnica e arte de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os empreendimentos humanos, segundo objetivos preestabelecidos, para alcançar a unidade e a maior produtividade em face dos recursos materiais e humanos investidos. Em sua essência a administração busca coordenar os esforços das pessoas na tentativa de transformar os objetivos individuais em realizações sociais.

De acordo com Chiavenato (1985), a palavra administração significa função que se desenvolve sob o comando de outro, um serviço que se presta a outro. A tarefa da administração é interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial, através de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos. 6

Ainda de acordo com o autor,

“Enquanto crescem, as empresas tornam-se mais competitivas, mais sofisticadas tecnologicamente, internacionalizam-se mais e, com isto, sua influência ambiental necessariamente aumenta. Isto faz com que as empresas chamem mais a atenção do ambiente e do público e passem a ser mais visíveis e percebidas pela opinião pública” (CHIAVENATO, 1985, p. 5).

A interação empresa ambiente é um dos desafios que apresentam para o desempenho da função administrativa, e o referencial para a sua solução pode ser encontrado em Relações Públicas.

Com relação ao ambiente interno, encontramos no mesmo autor:

“A direção é a função administrativa que se refere às relações interpessoais dos administradores com seus subordinados [...] Os assuntos mais ligados à direção são a comunicação, os estilos de liderança e os métodos de motivação do pessoal. Para dirigir os subordinados, o administrador – em qualquer nível onde esteja situado – deve comunicar, liderar e motivar” (CHIAVENATO, 1985, p. 285).

A comunicação eficiente se apresenta como uma ferramenta indispensável ao pleno exercício da administração.

As Relações Públicas, na visão de Chiavenato (1985), se enquadram no nível operacional da empresa, e se manifesta no Plano de Relações Públicas. Os planos, no caso, configuram a filosofia e a política da empresa, que orientam a organização para seus objetivos e busca da sua missão organizacional.

2.7 Missão Corporativa

Para Kotler (1998, p.76), uma organização existe para realizar algo; “sua missão específica ou propósito é clara desde o início do negócio”. De acordo com o autor, a administração de uma organização deve pautar suas decisões em busca do propósito da empresa, da sua missão corporativa. Uma organização cria sua missão corporativa para compartilhá-la com seus gerentes, funcionários e, em muitos casos, consumidores.

Com o objetivo de desenvolver um senso único de propósito, direção e oportunidade, a definição da missão corporativa, segundo Drucker (1973), visa definir questões fundamentais como: qual é o negócio da empresa; quem é o consumidor; o que é valor para o consumidor; qual será o negócio da empresa e qual deve ser o negócio da empresa. Questões aparentemente simples, porém difíceis de serem respondidas.

Conforme Kotler (1998), cada missão de empresa é moldada por cinco elementos essenciais: a história de propósitos, políticas e realizações da empresa; as preferências atuais dos proprietários e da administração; o ambiente de mercado; os recursos da organização e competências distintivas, a organização deve basear sua missão naquilo que faz de melhor. Assim, percebe-se que a missão empresarial está diretamente atrelada a ações planejadas de comunicação organizacional. Tais ações planejadas visam atingir os diversos públicos da organização.

2.8 Públicos Estratégicos

Cada organização possui diversos tipos de públicos. Públicos específicos e públicos estratégicos devem ser amplamente considerados no planejamento das ações de comunicação, marketing, propaganda e Relações Públicas.

Simões (1995, p.132, 133) cita a proposta de classificação de públicos de Lucien Matrat. A teoria formulada por Matrat classifica os públicos em quatro categorias: públicos de decisão, públicos de consulta, públicos de comportamento e públicos de opinião. Entretanto, a definição de Público (no contexto de Relações Públicas) para Simões não segue uma teoria. Ele diz que:

“o público é definido como um conjunto abstrato de pessoas com interesses comuns entre si e referentes à organização. Como tal, não chega a se caracterizar como grupo psicológico e muito menos como organização, pois seus membros, as pessoas, não chegam a relacionar-se entre si. As pessoas se interligam com a organização, individualmente, sem debater seus interesses, integrar seus pontos de vista e solucionar seus problemas.

Estando as pessoas, componentes do público, em processo de transação com a organização, pode ocorrer por motivos econômico-políticos, por ativação de informações e, desde que haja condições, transformação na estrutura do público. As pessoas podem, através de algumas lideranças, iniciar contatos entre si, estabelecer comunicação, formar um grupo psicológico e, em alguns casos, atingir o nível estrutural da organização” (SIMÕES, 1995, p. 61).

Já para Andrade, público em Relações Públicas é caracterizado como:

“Para nós, os públicos são classificados em: interno, misto e externo, que se originam, respectivamente, dos funcionários e seus familiares, da clientela e espectadores, após o estabelecimento de um “diálogo planejado e permanente”, entre a instituição e os grupos que estejam ligados a ela, direta ou indiretamente” (ANDRADE 1989, p. 78).

Além dessas classificações de público, é fundamental destacarmos a importância dos públicos estratégicos para as organizações. Esses públicos estratégicos são denominados “*Stakeholders*”. Para Solomon, (1995) os *stakeholders* de uma empresa compreendem todos aqueles que são afetados e que possuem direitos e expectativas legítimas atreladas às atividades da empresa em questão.

Seguindo o conceito de Grunig e Hunt (1984), os *stakeholders* são pessoas ou grupos de alguma forma atrelados a empresa, de maneira a exercerem um processo de influência mútua entre público e organização. Entre os *stakeholders* e a organização existem interesses recíprocos, portanto ambos se afetam mutuamente. Podem ser considerados públicos estratégicos de uma

organização, além do público interno, acionistas e investidores, consumidores, fornecedores, empresas competidoras, a mídia, grupos ambientalistas, poderes públicos entre outros.

Sem dúvida é vital para uma empresa descobrir, identificar e ter um bom relacionamento com seus públicos estratégicos, uma vez que são afetados mutuamente e possuem interesses recíprocos.

Kotler (1998, p.73) define os *stakeholders* como os “interessados” na empresa, pessoas ou grupos que tenham interesse na organização. Para ele, a primeira etapa na busca pelo alto desempenho empresarial é a definição dos *stakeholders*. Segundo Kotler, a menos que os *stakeholders* estejam satisfeitos, o negócio nunca poderá render dividendos suficientes para gerar lucro perante seus acionistas. Para o autor existe um ciclo entre o lucro e um ambiente favorável da empresa com seus públicos estratégicos.

“Há um relacionamento dinâmico conectando os grupos de *stakeholders*. A empresa progressista cria um alto nível de satisfação junto a seus funcionários, o que os leva a trabalhar em melhorias contínuas e em novas inovações. O resultado é produtos e serviços de mais alta qualidade que geram maior satisfação dos consumidores. A satisfação dos consumidores leva a novas compras e, assim, a crescimento e lucro maiores que proporcionam maior satisfação dos acionistas. Este ciclo permite construir um ambiente favorável para os funcionários” (KOTLER, 1998, p.73,74).

Kotler (1998), define o conceito de “público” atrelando-o à atividade de Relações Públicas em uma empresa, da seguinte maneira:

“é qualquer grupo que tem interesses ou impacto real ou potencial sobre as condições da empresa atingir seus objetivos. Relações Públicas envolve uma variedade de programas destinados a promover e/ou proteger a imagem de uma empresa e seus produtos” (KOTLER, 1998, p.586).

Seguindo referência de Kotler (1998, p.37), nenhuma empresa é capaz de operar em todos os mercados e satisfazer a todas as necessidades de seus públicos. Assim, se faz necessário o conhecimento do segmento de atuação de uma empresa dentro do mercado em que está inserida. De acordo com Kotler “as empresas trabalham melhor quando definem cuidadosamente seu(s) mercado(s) alvo(s) e preparam um programa de marketing sob medida” (KOTLER, 1998, p.37). Este programa tem como objetivo atender corretamente as necessidades dos consumidores.

Para que o objetivo de atender as necessidades dos consumidores seja alcançado com êxito, é preciso definir quem são os consumidores alvo e quais

são seus hábitos de consumo. Existem critérios para a segmentação de mercado como a pesquisa. Segundo os professores do departamento de mercadologia da FGV, (2005, p.20) a segmentação é fundamental para o desenvolvimento das estratégias de marketing, e, conseqüentemente, para atender as necessidades de seus públicos. Quanto melhor se investe na pesquisa de mercado, melhores resultados operacionais serão obtidos.

“As atividades de comunicação devem ser planejadas de acordo com o perfil do público alvo e suas respostas aos estímulos, como: grau de exposição à mídia; envolvimento com o produto; grau de preferência e fidelidade ao produto; motivações; interesses e estilos de vida; sua abertura a questões de natureza social e política; sua reação a estímulos promocionais e ações dirigidas de vendas” (Professores do Departamento de Mercadologia da FGV, 2005, p.20).

Ainda segundo os professores (2005, p.303), os diversos segmentos de público reagem de modo diferente aos mesmos estímulos de comunicação e promoção, demonstrando a necessidade de pesquisas de mercado.

Para Grunig (2003) a reação dos públicos é essencial. Caso a organização ignore ou se oponha aos interesses dos seus públicos estratégicos, os mesmos se organizam e confrontam a organização, gerando instabilidade e conflito.

França (2004, p.30) também afirma que os públicos são essenciais para a organização, uma vez que são eles quem constroem a imagem e a marca da empresa.

Após esta análise dos *stakeholders*, vemos que os interesses e motivações dos mesmos devem ser cuidadosamente analisados, compreendidos e levados em consideração, de modo que toda e qualquer ação de uma organização vise a programar ações que estimulem um comportamento favorável dos públicos-alvo para com a empresa em questão, sobretudo para que as ações da empresa possam alcançar seus objetivos e sua missão corporativa. Dentre essas ações, encontram-se as atividades de Relações Públicas e de Marketing.

2.9 Relações Públicas e Marketing

Um dos aspectos mais interessantes do processo de Relações Públicas é a sua associação com o Marketing. Segundo professores do Departamento de Mercadologia da FGV, Marketing pode ser definido como:

“A função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição” (Professores do Departamento de Mercadologia, 2005, p.2)

Ou seja, a prática eficaz do Marketing visa possibilitar lucros e um bom posicionamento no mercado para a empresa. Para Lambin (2000, citado por KOTLER, 1998) o Marketing também pode ser entendido como um processo social voltado para a satisfação das necessidades e desejos das pessoas e organizações, que ocorre através da criação e livre troca competitiva de produtos e serviços que geram valor para as partes envolvidas no processo.

Já para a AMA, “*American Marketing Association*”³, o Marketing é considerado “o processo de planejar e executar a concepção, precificação, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços”. Assim como Relações Públicas, o Marketing tem uma função gerenciadora dentro da organização.

Segundo Kotler (1998, p.37), a atividade de marketing assume que a principal maneira de se atingir as metas organizacionais resume-se em ser mais eficaz do que os concorrentes para “integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados alvo” (KOTLER (1998, p.37).

Para Fortes (1989), Relações Públicas e Marketing são ferramentas que uma organização possui para relacionar-se com seus diversos tipos de públicos.

“As empresas, de maneira geral, precisam relacionar-se com diferentes grupos. Para comunicarem-se eficientemente devem servir-se de técnicas adequadas a cada tipo de público e de mensagem. Dois subsistemas estão disponíveis nesse particular, os quais podem ser acionados por qualquer tipo de organização: o de Marketing, especificamente destinado às comunicações persuasiva e informativa dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas, e o de Relações Públicas, em apoio às diversas iniciativas desenvolvidas pelas organizações, tanto em nível interno quanto externo. Os dois subsistemas além de proporcionarem mecanismos de comunicação, figuram como suporte administrativo ao executivo, ao empresário e ao empreendimento” (FORTES 1989, p.2).

As duas atividades atuam lado a lado no processo de comunicação estratégica das empresas, tanto no ambiente interno quanto no externo. De

³ www.ama.org

acordo com Cobra (1984) as Relações Públicas têm a tarefa de integração da empresa com seus diversos públicos, procurando estabelecer bases de compreensão e de credibilidade junto às instituições que compõem seu ambiente interno e externo.

A execução de um trabalho integrado de Relações Públicas e Marketing, segundo Robert Benjamin (1977), torna-se possível à medida que profissionais de Marketing adquiram pleno conhecimento das atividades de Relações Públicas, então, em um modelo ideal, os produtos e os processos de marketing operariam dentro de um meio de Relações Públicas, desenvolvendo seu trabalho em harmonia com os objetivos da empresa.

Isto pressupõe que se o profissional de Relações Públicas também adquirisse pleno conhecimento das atividades de marketing, um trabalho em conjunto entre Marketing e Relações Públicas, visando os objetivos da empresa, seria facilitado e bons resultados mais facilmente alcançados.

Segundo França:

“O diferencial de relações públicas é que sua ação é pensada e planejada de modo estratégico. Estabelece a linha de princípios que rege, de modo permanente, os relacionamentos e a comunicação das empresas com seus públicos de interesse. Não é sazonal como a determinação de preços de produtos, as promoções de vendas e as campanhas publicitárias, nem perecível como a notícia, que, uma vez divulgada, deixa de ter interesse para os leitores” (França, F. disponível em http://www2.metodista.br/agenciarp/publicacoes_artigos_texto28.htm).

Já para Grunig (2007), “enquanto o Marketing prende-se estreitamente ao produto e a sua promoção, tendo por foco a marca, Relações Públicas concentra-se na identidade da organização e na sua filosofia comportamental, tendo por foco sua imagem projetada na opinião pública” (GRUNIG, 2007, disponível em www.sinprorp.org.br/Relacoes_Publicas/relacoes.htm).

Enquanto o Marketing tem seu campo de atuação mais restrito, trabalhando com o mercado e as relações entre produtores e consumidores, dirigindo suas ações para a satisfação das necessidades e desejos através dos processos de troca, a área de atuação de Relações Públicas é mais abrangente.

Seguindo o pensamento de Hebe Wey (1986), as ações de Relações Públicas dão suporte ao Marketing, atribuindo-lhe uma maior dimensão.

“As atividades de relações públicas se traduzem por influências discretas, não vendedoras, mas cujas conseqüências são valiosíssimas para o desejo

de compra do consumidor. São atividades que dão suporte ao esforço da propaganda e de *merchandising*, conseguindo-lhes uma dimensão maior. Relações Públicas desenvolvem certas atividades que, associando nomes e marcas de produtos conferem o prestígio da empresa ao produto e, atualmente, essa maneira de agir é indispensável para um moderno esforço de vendas” (WEY, 1986, p. 78, citado por KUNSCH, 2003, p. 124).

Fazendo referência a Kotler, (1998, p.587), o termo “Relações Públicas de Marketing” vai além da simples publicidade, dando importantes contribuições ao departamento de Marketing, exercendo um papel de extrema importância nas seguintes tarefas: dar assistência ao lançamento de novos produtos, auxiliar o reposicionamento de um produto maduro, desenvolver o interesse por determinada categoria de produto, influenciar grupos-alvo específicos, defender produtos que enfrentam o descrédito público e construir uma imagem corporativa que seja projetada favoravelmente sobre seus produtos.

Para Kotler (1998), a administração de uma empresa deve considerar quando e como usar Relações Públicas de Marketing. Ao considerar tal hipótese, a empresa deve estabelecer objetivos de marketing, escolher as mensagens a serem propagados, os veículos de Relações Públicas, além de avaliar seus resultados. Segundo Kotler, ao estabelecer objetivos de Marketing, as Relações Públicas podem contribuir para os seguintes objetivos: construção da consciência e da credibilidade da organização, estímulo aos vendedores e revendedores e redução dos custos de promoção.

Ainda segundo Kotler (1998, p.587) “à medida em que o poder da propaganda de massa se enfraquece, os gerentes de Marketing estão voltando-se cada vez mais para o uso das Relações Públicas de Marketing”. Para o autor, apesar de Relações Públicas ter provado ser mais eficaz em termo custo-benefício do que a propaganda, toda e qualquer ação de Relações Públicas deve ser planejada em conjunto com a propaganda, e os gerentes de Marketing necessitam adquirir uma maior habilidade na utilização dos recursos de Relações Públicas.

Ou seja, ações estratégicas e planejadas de Relações Públicas servem como ferramenta e suporte para as atividades de Marketing, gerando potencial para criar um impacto sobre a consciência do público por apenas uma fração do custo da propaganda.

Após uma análise conceitual, funcional, global, cultural, administrativa e estratégica da atividade de Relações Públicas, no capítulo a seguir será feita a análise das Relações Públicas dentro do contexto internacional.

3. Relações Públicas como instrumento de Gestão

3.1 Multinacionais

Segundo Kotler (1998), a economia mundial vem sofrendo uma transformação radical nas duas últimas décadas. Com a redução das distâncias geográficas e culturais, os avanços têm permitido às empresas ampliarem substancialmente seus mercados e fontes de suprimento. “Além de buscar componentes, suprimentos e bens no exterior, muitas empresas norte-americanas estão tentando vender seus bens para fora do país” (KOTLER, 1998, p.23).

Esta regra se aplica a empresas globais que, graças aos avanços tecnológicos, vêm buscando sua internacionalização. Ampliando seus relacionamentos com públicos de diferentes culturas, expandem o campo de atuação das Relações Públicas, visando a compreensão mútua da organização com seus diversos públicos.

De acordo com Ribeiro (2001, p.3), a evolução tecnológica proporciona planos estratégicos e políticas de Relações Públicas nas companhias multinacionais considerados mais adequados ao planejamento e funcionamento de ações, pois lutam contra aspectos culturais, econômicos e tradições na busca pela adaptação às realidades locais.

Para Wakefield (2001), atualmente existem cerca de quarenta mil entidades multinacionais e várias outras, considerando o mercado global, seja por conta de interesses próprios ou por pressão competitiva imposta pelo mercado. Desta maneira, as organizações possuem, a cada dia que passa, uma maior necessidade de se relacionar internacionalmente, gerando impacto nas regiões em que se instalam e recebendo influência da comunidade local.

Atividades de Relações Públicas em corporações multinacionais não se iniciam de maneira vaga. “Antes de uma companhia iniciar qualquer tática de relações públicas, já está criando mensagens e significados devido a sua própria presença”. (CURTIN e GAITHER, 2007, p.24). Os significados que antes funcionavam em seu país de origem podem não ser efetivos no país da nova filial. Cabe à organização realizar estudos, se envolver, reconhecer o ambiente,

a cultura local e entender a complexidade de se realizar Relações Públicas no âmbito internacional.

Culbertson (1996, p.10), argumenta que as Relações Públicas foram introduzidas em diversos países por grandes corporações multinacionais. “Grandes organizações tinham a predisposição de enxergar Relações Públicas como um parceiro do marketing e da propaganda e uma ferramenta para o consenso de engenharia”. Desta forma, tanto a prática das Relações Públicas em multinacionais são essenciais com também as empresas internacionais são um nicho de extrema importância no mercado de trabalho das Relações Públicas Internacionais.

Qualquer negócio que se torne internacional estará colocando sua imagem e seu nome publicamente de uma maneira extremamente exposta como jamais havia experimentado anteriormente. Para Curtin e Gaither (2007), a abertura para o mercado global pode oferecer retornos financeiros e credibilidade, porém, também oferece desafios maiores do que aqueles antes enfrentados.

Um dos enfrentamentos das Relações Públicas Internacionais tem sido o amplo espectro de desafios encarados por organizações multinacionais fora do seu país de origem. Morosini (2002) afirma que, em grande parte, metade dos negócios que cruzam fronteiras internacionais falham, pois as organizações sacrificam a sensibilidade e a comunicação cultural, voltando-se para estratégias dirigidas exclusivamente para os negócios e o ganho financeiro.

Outro ponto a ser destacado é o fato de que “diversas multinacionais transferem sua própria filosofia e funcionários para os novos mercados, conduzindo as ações de Relações Públicas por meio de sua prática tradicional” (CULBERTSON, 1996, p.17). Ignorando aspectos culturais, tradições e uma série de diferenças na realidade local, as chances de êxito serão drasticamente diminuídas.

As particularidades de cada país normalmente constituem-se num detalhe que pode passar despercebido pelos administradores quando não levam em consideração a cultura local, aplicando políticas administrativas e culturas organizacionais próprias, sem adequá-los ao novo ambiente no qual estão se inserindo. Para Motta e Caldas (1997):

“A influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional adquire maior relevância, por exemplo, quando analisam os modelos de gestão importados que freqüentemente são implantados em nossas organizações ou trazidos por multinacionais. Por esses modelos e práticas gerenciais serem concebidos em suas culturas natais, muitas vezes trazem pressupostos e valores culturais diferentes e até conflitantes com os nossos” (MOTTA e CALDAS 1997, p.17).

Curtin e Gaither (2007, p.11,12) definem uma série de complicações que uma organização multinacional pode enfrentar ao operar em um país diferente, tais como:

- Transpor a linguagem na nova cultura onde os significados normalmente não são literais.
- Entender as práticas culturais que se estendem muito além da linguagem propriamente dita.
- Trabalhar em meio a relações assimétricas de poder em diferentes níveis.
- Balancear demandas corporativas de curto prazo para resultados econômicos com o tempo hábil necessário para se construir relacionamentos.
- Conflitos com governos locais e nacionais sobre assuntos legais.
- Aumentar atenção em países com muitos idiomas e sistemas de mídia, onde os recursos para a comunicação se tornam mais amplos.

Para os autores, estes são apenas alguns dos desafios que uma organização pode enfrentar ao adentrar em um novo domínio onde existe a prática das Relações Públicas Internacionais.

Para que os diversos desafios e complicações que uma empresa pode eventualmente enfrentar, Wakefield (2001) propõe que a prática das Relações Públicas Internacionais siga as seguintes regras quanto à postura em seu país matriz de origem e nos países onde hospedam suas filiais:

ATIVIDADES NA SEDE	ATIVIDADE DOS PAÍSES HOSPEDEIROS
Trabalhar com executivos seniores para assegurar a valorização da comunicação mútua	Pensar e implantar programas de RP apropriados aos sistemas de valores e logística do país
Aconselhar a alta direção em decisões globais de negócios que tenham implicações em RP	Assegurar que as atividades locais não contradigam objetivos globais
Conduzir treinamento para que os administradores entendam a reputação global e apoiem ações de RP integradas	Estabelecer mecanismos de pesquisa local para identificar públicos e monitorar assuntos locais em potencial
Estabelecer diretrizes amplas e flexíveis para as atividades de RP e pesquisas de opinião	Adaptar as mensagens da sede em mensagens locais adequadas com a cultura local
Trabalhar como um time global na construção de procedimentos de comunicação nas crises	Aconselhar a alta direção em decisões locais de negócios que tenham implicações em RP
Incentivar o trabalho em equipe e a troca de informações entre membros do time de relações públicas globais	Conduzir treinamento aos administradores para que eles entendam a missão das RP e representem a organização perante a mídia local
Assegurar que as diretrizes globais permitam importante flexibilidade local	Participar do time de relações públicas globais proporcionando um <i>feedback</i> em assuntos locais e ajudando a resolver potenciais problemas transnacionais
Fonte: Wakefield <i>Handbook of public relations</i> , 2001, p.645	

Aronoff e Baskin (1983), citados por Silva (2005, p.8), também sugerem aspectos para a prática da atividade de Relações Públicas Internacionais na administração de multinacionais:

- a) o profissional deve representar as corporações multinacionais em seu país de origem, tratar com a opinião pública e atividades governamentais que remetam tanto a corporações específicas quanto à empresa multinacional como um todo;
- b) o Relações Públicas deve trabalhar na ligação entre o espaço vazio de comunicação existente nas operações externas e a gestão mundial central;
- c) o profissional deve administrar a multinacional nos países em que estão instaladas suas filiais.

Segundo referência de Curtin e Gaither (2007, p.8), em potências econômicas como os EUA, Reino Unido e a Alemanha as Relações Públicas Internacionais geralmente são formadas por organizações multinacionais e

grandes ramos de agências atuando em diversos países. Neste caso os negócios e interesses corporativos envolvidos na prática das Relações Públicas Internacionais estão posicionados na linha de frente da atividade.

De acordo com Harold Burson (2003), citado por Curtin e Gaither (2007, p.8), co-fundador da *Burson-Marsteller* (uma das mais conceituadas agências de Relações Públicas), para que as atividades possam realmente tornar-se globalizadas torna-se necessário a abertura de filiais na Europa, Austrália e Ásia. A maioria das grandes agências renomadas de Relações Públicas nos EUA tem exportado seus negócios ao redor do mundo através da abertura de filiais próprias ou de parcerias com firmas locais. Um claro exemplo é a *Edelman*, a maior firma independente de Relações Públicas do mundo que, segundo seu site (www.edelman.com), mantém 43 agências ao redor do globo.

A prova do crescimento acelerado e do mega faturamento das empresas multinacionais, chamadas de empresas globais, é o quadro abaixo onde o faturamento das transnacionais supera o produto interno bruto de alguns países, posicionando-se entre as maiores economias do mundo.

Maiores que países.

As 5 empresas que mais faturam no mundo superam PIB de nações nada desprezíveis

Empresa	EXXONMOBILE	WALL MART	SHELL	BP	CHEVRON
Ramo	PETRÓLEO E GÁS	VAREJO	PETRÓLEO E GÁS	PETRÓLEO E GÁS	PETRÓLEO E GÁS
País de origem	EUA	EUA	HOLANDA	REINO UNIDO	EUA
Receita*	US\$ 328,21 BILHÕES	US\$312,43 BILHÕES	US\$306,73 BILHÕES	US\$249,47 BILHÕES	US\$184,92 BILHÕES
Fatura mais que...	ARÁBIA SAUDITA	ÁUSTRIA	POLÔNIA	ÁFRICA DO SUL	ARGENTINA
Posição**	21 ^a	22 ^a	23 ^a	27 ^a	32 ^a
PIB***	US\$ 309, 778 BILHÕES	US\$ 305,33 BILHÕES	US\$ 299,15 BILHÕES	US\$ 240,15 BILHÕES	US\$ 183,30 BILHÕES

*Segundo a revista Forbes. **Entre as economias do mundo. ***Em 2005, segundo o Banco Mundial.

Fonte: Revista Super Interessante, Abril de 2007, p.93

Independentemente da comparação entre o faturamento das transnacionais e o produto interno bruto de certos países, percebe-se que a

concentração de receitas vem estreitando o relacionamento entre empresas e governos. Além de se beneficiar de fatores como a geração de novos empregos, a presença das multinacionais é fundamental para a economia local, motivando a aprovação de novos acordos para negócios.

3.2 Estudo de Caso “KFC”

Como exemplo de um caso bem sucedido da internacionalização de uma empresa, temos a criação de uma potência do ramo de *“fast food”* na Ásia, o “Kentucky Fried Chicken” (KFC). Curtin e Gaither (2007, p.84, 85, 86) mostram o estudo de caso da internacionalização da empresa a partir de sua entrada no mercado Asiático.

O “Kentucky Fried Chicken” é um campeão da indústria de *fast food* no maior mercado da Ásia, a China. O KFC inaugurou seu primeiro restaurante em Beijing, China, em 1987. Desde então o KFC abriu mais de mil lojas e sua marca é mais reconhecida na China do que a “Coca-Cola” e o “McDonald’s”. É considerada a marca global mais reconhecida entre os consumidores chineses. Foi através da construção de duas lojas por dia, e mais de 250 por ano, que o KFC atingiu um crescimento fenomenal no mercado Asiático. Como uma empresa americana construiu uma posição dominante no mercado chinês em menos de 20 anos? A resposta reside no modo como o KFC codificou sua marca a símbolos, signos e imagens que são compatíveis com os chineses.

A imagem americana do KFC transmite a visão de sua logomarca, o “Coronel Sanders” com seu cavanhaque branco e ao fundo as cores vermelha e branca. Com sua receita secreta, contendo uma mistura de 11 ervas e temperos, os consumidores dos Estados Unidos decodificam essas imagens e palavras representando algo diferente: frango. Em outros mercados espalhados pelo mundo, como a China, o KFC precisa criar e continuamente recriar sua marca. O “Kentucky Fried Chicken” já tem uma percepção e uma imagem sólida nos EUA devido aos seus 53 anos de história. Para criar esta percepção e lidar com os paradigmas culturais da Ásia foi preciso adaptar a estratégia.

O “Coronel Sanders”, na China, Malásia, Índia e no resto da Ásia parece com o mesmo “Coronel” dos Estados Unidos. A imagem por si só é codificada com um significado que pode incluir os EUA, princípios ocidentais e

modernidade, ou seja, a idéia de que uma superestrutura moderna está chegando à Ásia. Em algumas áreas rurais da China, a chegada da modernidade fomentou grande interesse. Quando em 2003, um restaurante abriu em Qiandaohu, uma pequena colônia de pesca, foram necessários oito seguranças para conter a euforia dos consumidores. O aparecimento do KFC na China foi diferente das cadeias de “*fast food*” anteriores, tanto que algumas pessoas celebraram festas de casamento nas lojas. O KFC foi sinônimo de avanço e modernidade para a China, até mesmo para governos locais, que viam a chegada de uma loja como sinal de contemporaneidade. Segundo Friedman (1999), citado por Curtin e Gaither (2007, p.151), na Malásia:

“Tudo o que é ocidental, especialmente americano, é amado pelo povo daqui. Além de comer, eles querem ser. O povo de pequenas vilas rurais da Malásia faz filas nas unidades do Kentucky Fried Chicken, vindos de todos os lugares. Querem estar relacionados à América. As pessoas daqui gostam de tudo o que é moderno. Quando consomem o produto, sentem-se modernos.” (FRIEDMAN, 1999, p.235).

O “Kentucky Fried Chicken” foi absorvido por culturas diferentes daquela que o originou por localizar os seus produtos. Na China, seus hambúrgueres de frango eram feitos de carne vermelha, preferida à carne branca pelos chineses. Pratos americanos do KFC como salada de repolho e purê de batata não são populares na China, assim foram substituídos por alimentos apropriados ao paladar chinês como; cenoura ralada, cogumelo, salada de broto de bambu, mingau de arroz, sopa de espinafre, ovos e tomate. Tais mudanças nos produtos criaram uma representação particular do KFC, agora adaptado ao gosto chinês. A imagem do restaurante não é vista como uma companhia americana que impõe seu produto, mas sim como uma companhia que trabalha em harmonia com a cultura chinesa.

Um dos resultados deste trabalho foi o desenvolvimento de um novo entendimento do KFC no mercado da China. Uma interpretação simples leva ao entendimento de que o KFC é apenas uma franquia de “*fast food*” que vende frango. Na verdade, o KFC não é mais visto apenas como rede de alimentos mas como uma referência aberta a choques culturais que leva o poder a um status de nível mais elevado. Em 2002, o presidente do KFC na China, Samuel Su, declarou após a inauguração da primeira unidade “*drive-through*”: “O Kentucky Fried Chicken está capitalizando a intensa mobilidade da China, o

novo estilo de vida veloz, o crescente poder de consumo, além do desejo por itens de luxo tais como os automóveis”.

Desta forma, o KFC torna-se um exemplo onde uma corporação compete com os valores tradicionais do país hospedeiro. Este tipo de embate é comum no processo da globalização, onde significados culturais locais se chocam com interesses corporativos. O caso do KFC contribui tanto para a valorização da cultura chinesa quanto para sua negação. A empresa torna-se um símbolo americano apropriado para o consumo chinês, impulsionando a cultura local e ao mesmo tempo modificando-a.

Ao se adaptar à cultura local, o KFC compreendeu as nuances culturais, adequando-se aos novos valores emergentes de um país em transformação. Desta forma, observamos a importância do trabalho estratégico efetuado pelo departamento de Relações Públicas da corporação.

3.3 Governos

De acordo com Curtin e Gaither (2007, p.6), uma ampla base de pesquisas sobre Relações Públicas, realizadas, sobretudo, nos EUA, afirma que a atividade só existe em determinadas condições que incluam: democracia, liberdade civil, liberdade econômica e de imprensa. Desta forma muitos países não se enquadram dentro desses critérios, conseqüentemente, a visão e a prática da atividade podem ser diferenciadas da usual: uma função organizacional.

Sem duvida a prática de Relações Públicas é limitada em países com maior distância hierárquica e autoritarismo. Um governo centralizado, que restringe a mídia e encurta o diálogo da organização com seu público-alvo inibe um relacionamento simétrico e a integração entre os indivíduos.

Nos casos de governos centralizados, segundo Curtin e Gaither (2007,p.8), “o governo é a voz proeminente e pode ser associado mais com a propaganda do que com Relações Públicas”. Isso se deve ao fato de não estabelecer diálogo e entendimento mútuo com seu público.

Para Wakefield (1996), citado por Ribeiro (2001, p.10), os pré-requisitos para o exercício das Relações Públicas eficazes “incluem uma visão do mundo organizacional que valorize a comunicação em duas vias com os públicos”,

posicionando o gerente de Relações Públicas de modo que possa influenciar nas decisões, respeitando as diversidades. Desta forma, o autor compartilha o ponto de vista que as Relações Públicas estão condicionadas à comunicação mútua da organização, ou governo em questão, com os seus diversos públicos.

Curtin e Gaither (2007, p.7) afirmam que algumas pesquisas sugerem que propaganda pode ser considerada uma fase no processo que leva às Relações Públicas, ou sinônimo de Relações Públicas, particularmente, em países emergindo de ditaduras e governos autoritários. “Quando a propaganda é considerada uma forma ou parente de Relações Públicas, ela se torna parte de um processo de gerar significados, influenciado por normas culturais e diferentes percepções ao redor do mundo”. Para os autores esta idéia explica o porquê de Relações Públicas ser sinônimo de propaganda em um país centralizador a serviço da ditadura e de informação em países mais flexíveis, a serviço da organização.

De acordo com Curtin e Gaither (2007), os governos ao redor do mundo são julgados por suas políticas e pela maneira com que suas políticas atendem às necessidades do povo e aos objetivos da nação. Problemas como direitos humanos, planos econômicos e liberdade de imprensa contribuem para a percepção da imagem de uma nação. Para os autores, governar um país se torna o exercício de gerar significado para diversos públicos, criando um espaço onde Relações Públicas atuam como uma função especializada. Seguindo esta idéia, governar nada mais é do que representar pessoas e políticas, cruzando fronteiras internacionais, culturas e sistemas.

Ultimamente, a tendência dos governos é adaptar as economias nacionais aos moldes da economia global, construindo uma imagem nacional baseada em princípios mundiais.

Segundo referência de Curtin e Gaither (2007, p.9) a construção nacional “é um esforço governamental concentrado para o alcance de objetivos domésticos e internacionais”. Em uma perspectiva doméstica, governos podem empenhar-se em um consenso de unidade nacional, já internacionalmente a construção nacional é o esforço para posicionar o país em um fluxo de credibilidade, normalmente em busca de suporte econômico dos demais governos ou organizações. Um dos elementos da construção nacional, é o bom posicionamento da imagem de uma nação.

Segundo Michael Kunczik (2004, p.23), que escreveu extensamente sobre cultivo da imagem nacional: “O principal objetivo de relações públicas internacionais é estabelecer ou manter uma imagem positiva já existente de sua própria nação”. Para ele imagem nacional é baseada “na construção de fatores, incluindo a comunicação de massa, estereótipos e crenças culturais”. Já o cultivo da imagem nacional “é uma forma de Relações Públicas Internacionais em que públicos-alvo estão fora do país em questão, tais como governos, organizações multinacionais e ONGs”.

Jae-woong Yoo (2005), diretor do serviço de informações externas do governo da Coreia do Sul aponta a evolução da atividade de Relações Públicas em seu país em função das mudanças governamentais, ressaltando a importância do desenvolvimento da imagem nacional:

“Sob as administrações autoritárias do passado, a atividade de Relações Públicas era, em grande parte, dirigida no sentido de justificar a legitimidade dos regimes. Porém, com o surgimento do Governo Participativo que leva em conta a participação do povo, a aceitação da economia de mercado e os princípios liberais da democracia, o novo foco da atividade é o da propagação da imagem nacional” (JAE-WOONG YOO, 2005, citado por CURTIN e GAITHER 2007, p.25).

Outra situação relevante da importância da atividade do profissional de Relações Públicas pode ser observada no caso da África, o continente em que a epidemia de AIDS toma proporções severas. Na Suazilândia, em 2004, após denúncias de desvio das verbas alocadas para a saúde, a questão da preservação da imagem nacional levou o gabinete do primeiro ministro do país a promulgar uma lei tornando as Relações Públicas uma das principais ferramentas do seu governo. O texto abaixo, retirado do site oficial ⁴ do governo da Suazilândia declara:

“O governo de sua majestade compromete-se a desenvolver as Relações Públicas e a imagem da nação tanto internamente quanto em níveis regional e mundial. Serão tomadas medidas no sentido de assegurar e desenvolver o turismo além de investimentos externos diretos no país” (Site oficial do governo da Suazilândia, 2004, citado por CURTIN e GAITHER, 2007, p.27).

A Suazilândia é um típico país africano que se esforça em projetar uma imagem positiva. Segundo Fobanjong (2004), “a inabilidade da África em atrair e reter investimentos externos tem muito a ver com as atividades negativas de

⁴ www.gov.sz

Relações Públicas dentro das instituições sociais” (FOBANJONG, 2004, p.203 citado por CURTIN e GAITHER 2007, p.28). Desta forma, observa-se que as políticas governamentais estão atreladas às funções de Relações Públicas no âmbito global.

De fato, uma imagem nacional positiva é vista como benefício econômico pois pode gerar receitas provenientes do turismo, relações cordiais com outros governos, diplomacia, alianças e auxílios financeiros internacionais. Assim sendo, estratégias de Relações Públicas Internacionais são ingredientes essenciais para o desenvolvimento de uma nação.

3.4 Estudo de Caso “United Fruit Company”

O estudo de caso a seguir, relatado por Curtin e Gaither (2007, p.17,18) descreve a atuação de um dos profissionais pioneiros em Relações Públicas nos EUA, Edward Bernays. Ele percebeu em seu trabalho para a “United Fruit Company” (UFCO), na década de 50, que as Relações Públicas Internacionais podem atuar como uma forte ferramenta de poder político.

Considerando-se que as Relações Públicas encontram-se na dependência de um papel que engloba diversos símbolos, Bernays tornou-se mestre na escolha do texto mais apropriado, utilizando uma simbologia adequada para alcançar o objetivo proposto. No caso da UFCO, a meta era a manutenção de seu poderio sobre a Guatemala. A empresa tinha a Guatemala como um dos principais exportadores de banana para o mercado americano.

Quando o governo reformista, através de mecanismos de nacionalização, ameaçou desestabilizar o monopólio da UFCO, a corporação contratou os serviços de Bernays para proteger seus interesses. Mesmo com poucas evidências de que o novo governo abraçasse o comunismo, Bernays capitalizou o medo da ideologia socialista dentro da sociedade americana. Foi desenvolvida uma campanha com o intuito de desmoralizar o presidente eleito da Guatemala, Jacobo Arbenz Guzmán.

Dentro do processo, o esforço de Bernays era muito maior do que a mera representação da UFCO na Guatemala. Aproveitando-se do temor do comunismo entre os americanos, representou uma causa política de implicações abrangentes. Para tal, campanha incluía a organização de eventos, propagação

de panfletos, brochuras e até mesmo o envio de repórteres à América Central em expedições cuidadosamente orquestradas com o intuito de propagar os supostos malefícios do governo de Arbenz.

Assim, através da utilização de técnicas dirigidas de Relações Públicas, Bernays contribuiu de forma ativa para subverter o governo guatemalteco, levando o país a décadas de regimes ditatoriais obedientes aos interesses da organização.

O caso descreve de forma clássica, o poder brutal de atuação do profissional de Relações Públicas e a importância da atividade como arma governamental, contribuindo para a desestabilização de um sistema democraticamente estabelecido em prol de interesses privados.

3.5 Turismo

De acordo com a Organização Mundial do Turismo e o Conselho Mundial de Turismo e Viagens, as viagens e o turismo são a maior indústria do mundo, gerando bilhões de dólares anualmente. Ainda segundo a Organização Mundial do Turismo:

“O turismo são todas as atividades que realizam as pessoas durante suas viagens e permanências em lugares diferentes de onde residem habitualmente, por um período de tempo consecutivo inferior a um ano, tendo como objetivos o ócio, negócios e outros” (OMT, 1994)

O turismo é um segmento amplo para a prática das Relações Públicas Internacionais. Sendo o turismo uma atividade prestadora de serviços, uma das ferramentas utilizadas é o marketing turístico, onde a prática de Relações Públicas Internacionais tem foco no relacionamento estratégico entre os públicos envolvidos.

Para Barretto Filho (1999, p. 16) o marketing turístico constitui “ações no mercado turístico para atender às necessidades dos clientes consumidores de produtos turísticos e mantê-los, antecipando-se aos seus desejos e procurando uma perfeita relação de trocas, se possível eterna”. Segundo o autor esta forma de marketing deve ser trabalhada de maneira contínua, visando à qualidade e a satisfação do cliente acima de tudo.

Tal relacionamento estratégico pode ser entendido como marketing de relacionamento, que constitui “uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade” (SWIFT, 2001, p.12).

O bom relacionamento com os diversos tipos de público de determinada organização é fundamental, sobretudo quando se trata da escolha de um ambiente de relaxamento ou visita a determinado país. O marketing de relacionamento é uma ferramenta do marketing, utilizada pelas Relações Públicas, para atingir seus públicos-alvo, criando e mantendo vínculos de bem-estar e confiança, visando um relacionamento positivo com os clientes. Enquanto clientes satisfeitos trazem boas recomendações, multiplicando o número de consumidores, os insatisfeitos prejudicam demasiadamente a imagem da empresa.

Segundo referências de Curtin e Gaither (2007, p. 28) “Turismo e Relações Públicas estão entrelaçados sob Relações Públicas Internacionais”. Percepções internacionais e a imagem internacional de uma nação são cruciais para a promoção do turismo em um país.

Desta forma, a importância da atividade de Relações Públicas Internacionais também está atrelada ao nível de desenvolvimento de um país, uma vez que o turismo é provedor de uma grande parcela econômica de investimentos externos de uma nação.

Para Curtin e Gaither (2007) o desenvolvimento de especializações dentro do turismo como o ecoturismo, turismo sustentável e turismo intensivo são desafios que os praticantes de Relações Públicas enfrentam ao se comunicar com audiências heterogêneas.

Segundo Doksoz (2004), um dos exemplos claros de ligação entre a prática de Relações Públicas Internacionais e o turismo ocorreu na Romênia, com a implementação do parque temático *Dracula Land* (baseado no filme “*Drácula*” de Bram Stoker, dirigido por Francis Ford Coppola). O parque foi idealizado como ferramenta de crescimento da economia nacional, aproveitando-se da imagem e do reconhecimento mundial da película.

Outro exemplo, citado por Curtin e Gaither (2007) é o ecoturismo praticado nas ilhas Galápagos, no Equador. Com o objetivo de atrair o interesse

internacional ao ecoturismo, o governo equatoriano injetou milhões na indústria do turismo. Através de uma agência americana de Relações Públicas efetuou a divulgação, exibindo o ecoturismo do país e educou os oficiais da polícia local à etiqueta do turismo receptivo. Estes esforços posicionaram o Equador no circuito internacional do ecoturismo. Entretanto, por se tratar de um santuário ecológico exposto à visitação pública, as ilhas Galápagos vêm sendo alvo de contestações e protestos promovidos por organizações ambientais, gerando um embate de forças entre o desenvolvimento econômico da ilha, a preservação da vida nativa, a cultura local e a auto-suficiência da população regional.

Apesar da lucratividade do ecoturismo, o governo não soube utilizar o acompanhamento da agência de Relações Públicas a seu favor no sentido de construir uma imagem favorável da ilha e das atividades lá desenvolvidas. Desta forma, concluímos que as Relações Públicas não devem ser utilizadas única e exclusivamente para a promoção das realizações, mas sim, num trabalho contínuo que acompanhe o desenvolvimento e avalie suas ações no longo prazo.

Assim sendo, a cultura própria de uma nação pode gerar imagens favoráveis e benéficas em termos da construção de dispositivos capazes de alavancar o turismo e a economia. Por outro lado quando práticas de Relações Públicas Internacionais falham nas relações cordiais com outros governos e demais organizações internacionais, ocorrem perdas na construção de uma imagem externa favorável. Torna-se necessária uma mudança de atitudes e diretrizes no sentido de atender às expectativas internacionais, caso contrário a imagem do país será prejudicada, acarretando consequências negativas.

A crescente complexidade das técnicas de atração do turismo desafia o profissional de Relações Públicas a se comunicar com públicos cada vez mais heterogêneos e diversamente orientados. Levando em consideração as diferenças de idiomas, cultura, usos e costumes, a comunicação global exige do profissional visões estratégicas de caráter abrangente em sintonia com os objetivos propostos.

3.6 Estudo de Caso “Disney”

Curtin e Gaither (2007, p.28,29) exemplificam a questão com o caso da internacionalização dos parques temáticos “Disney”. Enquanto o projeto “Euro Disney” não apresentou resultados satisfatórios e ainda recebeu críticas por ser demasiadamente americanizado para o gosto europeu, a “Disneylândia” de Tóquio, Japão, é um dos maiores sucessos da companhia. A matriz local obteve retorno do investimento inicial de US\$ 1,5 bilhão em apenas quatro anos de atividades e o parque continua a ser rentável, mesmo com o fechamento de outras atrações temáticas ocasionado pela recessão econômica japonesa.

A partir do sucesso da experiência no Japão, o governo de Hong Kong, China, efetuou uma parceria com o grupo “Disney” estabelecendo, em 2005, a “Disneylândia Hong Kong”. Antes e após a inauguração do projeto houve manifestações contrárias relacionadas ao meio ambiente, preservação de sítios arqueológicos, protestos das entidades de defesa animal além de problemas no transporte coletivo regional. Até mesmo as tentativas de adaptação à cultura da China tornaram-se complexas. Em suas estratégias de inserção à cultura local, as técnicas utilizadas não obtiveram o resultado esperado e o parque passou a ser considerado pouco fiel à cultura americana originária.

Como este caso demonstra, a internacionalização e o consumo de valores de uma cultura por outra requer profissionais de Relações Públicas aptos a se adaptar às diferentes expectativas dos públicos diversos, fato recorrente no turismo internacional.

3.7 Esportes

Os esportes têm a capacidade de unir nações, promover mudanças sociais e evocar o sentimento pela pátria. Assim, o esporte é um agente cultural de extrema relevância.

Um dos exemplos da união das Relações Públicas Internacionais com os esportes são os jogos Olímpicos. O comitê organizador dos jogos Olímpicos de Pequim, em 2008, efetuou táticas de Relações Públicas Internacionais, trabalhando intensamente na construção de uma imagem favorável tanto para os jogos quanto para a China, país sede. Também trabalhou na divulgação dos

jogos para públicos espalhados pelo globo através de seu site oficial na internet. Os jogos olímpicos constituem-se no maior exemplo de evento esportivo que melhor promove as relações internacionais entre os diversos povos.

Seguindo referência de Brook e Tryhorn (2005, p.1) o jornal britânico *Guardian*, um dos principais veículos de comunicação do país, reconheceu o valor das Relações Públicas ao vencer a candidatura para sediar os jogos olímpicos de 2012, em Londres. “A riqueza irá transformar a mídia, o Marketing, a Propaganda e as agências de Relações Públicas”, refletindo a relação entre Relações Públicas e os esportes e vice versa.

Segundo Curtin e Gaither (2007, p.30) embora os esportes internacionais possam atuar como ferramenta de diplomacia e melhora das relações entre as nações, também pode realçar as lacunas existentes entre as nações desenvolvidos e aquelas que se encontram em processo de desenvolvimento. Apesar de propagar o orgulho nacional e a identidade dos países, os jogos olímpicos também podem servir como agente de ações políticas. O boicote aos jogos é uma tática comum no âmbito das relações internacionais. Foco de protestos políticos e ativismo, os protestos são garantia da atenção da mídia.

Com o crescente interesse de investidores na indústria do esporte, ações promocionais como o patrocínio e o investimento ganham força. A grande atenção dada aos esportes pela mídia incentiva a promoção institucional de marcas de empresas globais através da exposição, veiculação e adequação do produto com determinada modalidade, clube ou atleta. Ações visando o esporte são cada vez mais comuns, e o investimento nas inúmeras modalidades se transformou em uma das principais ferramentas do marketing esportivo.

Para Pitts e Stotlar (2002) o marketing esportivo é o processo de elaborar e programar atividades que tenham como objetivo produzir, formar preços, promover e distribuir determinado produto esportivo que satisfaça às necessidades do público consumidor e alcance os objetivos propostos pela empresa.

Outra atividade referente ao marketing esportivo que vem ganhando espaço entre as ações e estratégias de Relações Públicas Internacionais é o patrocínio. De acordo com Melo de Neto (2000) patrocínio é o fornecimento independente de suporte financeiro ou material para determinada atividade que

não se constitui no objetivo comercial da empresa, mas atividade da qual a companhia patrocinadora tem a expectativa de obter benefícios comerciais.

Com a globalização e o avanço da comunicação de massa, é cada vez mais comum observarmos contratos milionários que proporcionam estampar marcas de empresas multinacionais em camisas de futebol de times em países hospedeiros de suas filiais, marcas envolvidas no patrocínio de eventos esportivos e produtos esportivos que levam a marca do patrocinador ao redor do mundo.

Ainda de acordo com Melo de Neto (2000), o patrocínio tem três objetivos, são eles: aumentar as vendas da empresa; valorizar institucionalmente a marca; e melhorar a comunicação com seus públicos, sejam eles clientes, fornecedores, distribuidores e os demais parceiros da empresa patrocinadora.

Assim, além do desenvolvimento de ações de marketing esportivo os esportes são um ramo que proporcionam diversos nichos relacionados às atividades de relações públicas internacionais. Nichos que englobam o desenvolvimento dos complexos arquitetônicos e de infra-estrutura relacionados aos eventos esportivos onde a imagem da companhia construtora fica em evidente exposição. Os segmentos envolvem campanhas institucionais beneficentes, onde a imagem de atletas de diversos países é explorada para a promoção da solidariedade, mascotes e logotipos oficiais que atuam como referência direta e duradoura na imagem do país sede do evento além da promoção da saúde, através de produtos cuja imagem está atrelada à qualidade de vida e à prática do esporte.

4. Conclusões

O objetivo da presente monografia foi confrontar os aspectos administrativos e comunicativos das Relações Públicas no contexto organizacional. O primeiro passo foi a busca da colocação das Relações Públicas no nível comum de informação disponível para o grande público. Esta pesquisa deu origem ao Capítulo “Relações Públicas e seus aspectos” e aos itens “Conceitos” e “Atividades do Profissional”.

As dimensões administrativas e comunicativas foram enfocadas nos itens posteriores, em que se procurou distinguir as especificidades de cada enfoque.

A área de Relações Públicas é apontada pelos profissionais como extremamente promissora. No contexto global, abre-se um leque infindável para a prática da atividade. Porém, seu crescimento não delimitou uma definição própria ou mesmo funções específicas aceitas universalmente.

Apesar do status elevado, as Relações Públicas ainda estão sujeitas a um processo de evolução permanente. Uma das maiores dificuldades encontradas no estudo é que sua base, o segmento de Relações Públicas, ainda é considerada como área de atuação nova, o que implica na necessidade de maior aprofundamento, estudo e pesquisas.

As funções específicas da atividade não possuem caráter estático, variando conforme os processos dinâmicos envolvidos em cada situação. Assim sendo, a atividade requer uma definição mais apurada e regulamentação das práticas universais. Teoricamente, com a possibilidade de uma definição global uniforme, a atividade tende a ganhar respaldo, unificando sua área de pesquisa, modelos e atuação.

Outros desafios referentes à área de atuação da profissão incluem a falta de treinamento e educação formal em Relações Públicas em alguns países.

Diante da atualidade do cenário mundial e da vasta abrangência da área atuação, torna-se indispensável a obrigatoriedade de discussões acadêmicas mais aprofundadas sobre as Relações Públicas. A conscientização da necessidade de implementação de disciplinas específicas sobre o tema nos currículos dos cursos de graduação em comunicação, bem como a promoção de

seminários e congressos, podem contribuir em muito para uma formação ideal do profissional.

A chave para o entendimento dos relacionamentos globais reside na questão cultural. A complexidade e as variações culturais não podem ser conceituadas como favoráveis ou desfavoráveis à atuação do profissional. O respeito e o reconhecimento das diversas nuances existentes entre os valores característicos de cada povo constituem-se no fator preponderante para o entendimento necessário ao desempenho das práticas de Relações Públicas.

O modo como as organizações e os governos se apresentam no âmbito internacional constitui fator preponderante para o êxito das Relações Públicas Internacionais. Dentro dos estudos de caso descritos no trabalho, observamos a importância vital da compreensão mútua entre as organizações e seus públicos.

Com a crescente globalização e o estreitamento entre as fronteiras das nações, a diplomacia torna-se imprescindível. A velocidade e o acesso à informação exigem do profissional conhecimentos atualizados, rapidez de raciocínio e flexibilidade dirigidos a todas as estratégias envolvidas no processo.

O contexto atual potencializa a internacionalização de empresas. A globalização econômica proporciona o crescimento da atividade de Relações Públicas. Com o intuito de alcançar um entendimento mútuo e um relacionamento ideal, empresas transnacionais valorizam seus públicos e, conseqüentemente, o profissional de Relações Públicas. Planejando ações contínuas para a compreensão mútua entre organizações, públicos e culturas, sua importância e seu campo de atuação no cenário global tornam-se mais nítidos.

Percebe-se também que Relações Públicas não precisa ser associada à solução de problemas e reputações. Uma alternativa é a análise das técnicas de gestão de negócios postas em prática por uma organização que não está em crise ou turbulência.

Referências Bibliográficas

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. Para entender Relações Públicas. São Paulo: Loyola, 1993.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. Psicossociologia das relações públicas. 2ª ed. São Paulo: Loyola, 1989.

BARRETTO Filho. Marketing Turístico. Porto Alegre: SEBRAE, 1999.

BENJAMIN, Robert S. Relações públicas e marketing. Revista de Comunicação e Relações Públicas, S. Paulo, 1977.

BROOK, S. TRYHORN, C. Long race begins for UK media. Guardian. 01 de Julho de 2005. Disponível em www.media.guardian.co.uk/site/story/0,14173,1522562,00.html acesso em 10 de Janeiro de 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: Edição Compacta, 1985 Idalberto Chiavenato, 1985.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. Marketing básico: uma perspectiva brasileira, 2ªed. São Paulo: Atlas, 1984.

CULBERTSON, Hugh M. & CHEN. Ni. *International Public Relations: A comparative analysis*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1996.

CURTIN, Patrícia A. GAITHER, T. Kenn. *International Public Relations, Negotiating Culture, Identity, and Power*. Sage Publications, California. 2007.

CURTIN, Patrícia A. GAITHER, T. Kenn. *International Public Relations, Negotiating Culture, Identity, and Power*. Sage Publications, California. 2007.

DECRETO Nº 63.283, de 26 de Setembro de 1968.
http://www.trt02.gov.br/geral/tribunal2/Legis/CLT/Profis_regul/D63283_68.html
acesso em 12 de Janeiro de 2011.

DOKSOZ, R. E. Tourism and Dracula's homeland. In D. J. Tilson & E. C. Alozie, *Toward the common good: Perspectives in international public relations*: Boston, 2004.

DRUCKER, Peter. *Management: tasks, responsibilities and practices*. New York: Harper & Row, 1973.

FINCHAM, R. RHODES, P. S. *The individual, work and organization: behavioral studies for business and management*. 2. ed. Oxford: Oxford University, 1992.

FISCHER, B. A. Perspectives on human communication. London: Collier Macmillan, 1978.

FORTES, Waldyr Gutierrez. Transmarketing: estratégias avançadas de relações públicas no campo do marketing. São Paulo: Summus, 1989.

FRANÇA, Fábio. Relações públicas, marketing, propaganda, jornalismo. 2004: disponível em http://www2.metodista.br/agenciarp/publicacoes_artigos_texto28.htm Acesso em 12 de Janeiro de 2011.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M.P. (organizadores). Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

Gestão de Marketing, Ed. Saraiva 2005. Professores do Departamento de Mercadologia da FGV.

GRUNIG, J. E. A função das Relações Públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. Comunicação e Sociedade, São Bernardo do Campo, v.24, n.39, 2003.

GRUNIG, J. E. A função das Relações Públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. Comunicação e Sociedade, São Bernardo do Campo, v.24, n.39, 2003.

GRUNIG, J. E. HUNT, T. Managing Public Relations. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1984.

GRUNIG, J. E. Relações Públicas. 2007. Disponível em www.sinprorp.org.br/Relacoes_Publicas/relacoes.htm. Acesso em 10 de Janeiro de 2011.

HARLOW, R. F. Building a Public Relations Definition. Public Relations Review, v.4, n.2, 1976.

HOFSTEDE, G. Cultura e organizações: compreender a nossa programação mental. 1 ed. Lisboa: Edições Silabo, 1991.

IANHEZ, J. Alberto. Relações Públicas e as organizações no ano 2000. *Mercado Global*, n. 96, 1994.

KOTLER Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUNCZIK, M. Images of nations and transnational public relations governments with special reference to the Kosovo. Artigo apresentado no simpósio Final Status for Kosovo, Chicago, 2004. Disponível em: <http://pbosnia.kentlaw.edu/symposium/content.html> Acesso em 13 de Janeiro de 2011.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional. Um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MELO de Neto, Marketing de patrocínio, Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

MORGAN, G. Images of organization. California: Sage, 1986.

MOROSINI, P. Competing on social capabilities: A defining strategic challenge of the new Millennium: L. Mohn (ED), 2002.

MOSS, D. WARNABY, G. A strategic perspective for public relations. In Kitchen, P.J. (Eds), Public Relations Principles and Practice, Thomson, Boston. 1997.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M.P. (organizadores). Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. Fundamentos do marketing esportivo. São Paulo: Phorte, 2002.

PUTNAM, L. L. CHENEY, G. Organizational communication: historical development and future directions. In: CORMAN, S. R. Foundations of organizational communication: a reader. New York: Longman, 1990.

Revista Super Interessante, Abril de 2007, p.93.

RIBEIRO, Anely. Relações Públicas Internacionais. Texto apresentado na disciplina de Relações Públicas: Fundamentos e técnicas. Escola de Comunicações e Artes/USP, 2001.

SCHALL, M.S. A communication-rules approach to organizational culture. Administrative Science Quarterly, v. 28, n. 4, 1983.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria de Andrade. Perspectivas teóricas da comunicação organizacional. In: XXII Congresso Brasileiro de Ciências da comunicação, Manaus, 2000.

SILVA, Vagner de Carvalho. Uma perspectiva internacional para as Relações Públicas. Trabalho apresentado ao NP 05 – Relações públicas e Comunicação organizacional do V Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom, 2005.

SIMÕES, Roberto Porto. Relações Públicas e Micropolítica. Coleção Novas Buscas em Comunicação, v.64. São Paulo: Summus, 2001.

SIMÕES, Roberto Porto. Relações públicas: função política. 3a. ed. – revista e ampliada. São Paulo: Summus, 1995.

SOLOMON, R. C. La Etica de los Negocios, In: Peter Singer, Compendio de ética, Madrid: Alianza Editorial, 1995.

SWIFT, Ronald. CRM, Customer Relationship Management: o revolucionário
Wakefield, Robert L. Effective Public Relations in the multinational organization.
In: Heath, Robert L. *Handbook of public relations*. Thousand Oaks: Sage
Publications, 2001.

WEY, Hebe. O processo de relações públicas. 3 ed. São Paulo: Summus, 1988.

www.abrpnacional.com.br Acesso em 10 de Janeiro de 2011

www.ama.org Acesso em 12 de Janeiro de 2011

www.conrerp2.org.br Acesso em 08 de Janeiro de 2011

www.worldtourism.org Acesso em 09 de Janeiro de 2011